



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

OSUVA Open
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

Poikkeuksellinen pandemiaviestintä

Author(s): Kantanen, Helena; Koskela, Merja

Title: Poikkeuksellinen pandemiaviestintä

Year: 2022

Version: Publisher's PDF

Copyright ©2022 Kirjoittajat & ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. This manuscript version is made available under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license, <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Please cite the original version:

Kantanen, H. & Koskela, M. (2022). Poikkeuksellinen pandemiaviestintä. In: Koskela, M. & Kantanen, H. (eds.) *Poikkeuksellinen viestintä*, 14-27. ProComma academic, 9. Helsinki: ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. <https://doi.org/10.31885/2022.00001>



KETKÄ?

Helena Kantanen ja Merja Koskela

- *FT Helena Kantanen on innovaatiojohtamisen yliopistonlehtori Itä-Suomen yliopiston kauppatieteissä, verkko- ja monimuotopedagogiikan asiantuntija ja Tampereen yliopiston organisaatioviestinnän dosentti. Hänen tutkimusteemojaan ovat olleet sidosryhmädialogi, arvostava organisaatioitten kehittäminen, viestinnän konsultointi ja arvonluominen, oppiminen ja viestintä virtuaaliyhteisöissä sekä nykyisin erityisesti kauppatieteiden ja viestinnän pedagogiikka. Ennen yliopistonlehtorin työtään Kantanen työskenteli 15 vuotta tiedottajana, toimittajana, viestintäpäällikkönä ja viestinnän kehittäjänä.*

Merja Koskela on soveltavan kielitieteen professori Vaasan yliopiston viestintätieteiden oppiaineessa. Hänen tutkimuksensa keskittyy asiantuntijaviestintään eri näkökulmista. Hänen parhaillaan käynnissä olevat tutkimushankkeensa liittyvät valtionyhtiöiden vuosikertomuksiin, sijoittajaviestinnän läpinäkyvyyskysymyksiin sekä ilmastoviisaaseen asumiseen. Koskela toimii viestinnän monialaisen maisteriohjelman vastaavana professorina ja viestintätieteiden tutkimusryhmän johtajana. Hän on Suomalaisen Tiedeakatemian jäsen.



POIKKEUKSELLINEN PANDEMIAVIESTINTÄ

Käsitlemme tässä artikkelissa poikkeuksellista viestintää erityisesti COVID-19-pandemia-ajan näkökulmasta. Pandemia-aika on tarjonnut runsaasti aiheita viestinnän tutkimukselle, ja uutta tutkimusta ilmestyy kiihtyvällä vauhdilla. Näkökulmia aiheeseen on kuitenkin vielä rajallisesti, ja tutkimustieto on sirpaleista, joten olemme koonneet tähän artikkeliin, paitsi suoraan pandemia-ajan viestintään liittyvää tutkimusta, myös muutosjohtamisen ja kriisiviestinnän tutkimusta laajemmin, koska kyseessä alkujaan oli yllättävä ja äkkinäinen muutos. Toisaalta COVID-19 on ollut ns. pitkittynyt kriisi, koska sillä ei ole ollut selkeää päätepistettä. Sen globaalit vaikutukset antavat aiheita puhua disruptiosta ja disruptioviestinnästä. Viestinnän ammattilaisille ja johtajille koostamamme vinkit arkeen korostavat empatiaa, kuuntelemista, monikanavaisuutta ja osallistavaa vuorovaikutusta sekä yhteisön erilaisten digitaitojen tunnistamista ja huomioon ottamista.

Johdanto

Yhteiskunnalliset poikkeustilat haastavat organisaatioiden viestinnän monin tavoin, varsinkin, kun on kyse globaalista häiriötilasta, *disruptiosta* (van Zoonen ym. 2021). Poikkeuksellisuus voidaan määrittellä suhteessa normaaliin arkeen. Myös

arjessa tapahtuu jatkuvasti sekä muutoksia että kriisejä, mutta poikkeustilanteissa muutosten mittakaava on epätavallisen laaja, ja se ulottuu organisaatioiden ja yritysten perustoiminnan ytimeen. Tuore esimerkki tästä on Venäjän helmikuussa 2022 Ukrainassa aloittama sota, josta on maailmanlaajuiset inhimilliset ja taloudelliset seuraukset.

Toinen jo pitempään kestänyt poikkeustilanne on maaliskuussa 2020 alkanut COVID-19-pandemia rajoituksineen ja sulkuineen. Vaikka pandemioita (esim. sikainfluenssa) on ollut aiemminkin, COVID-19 oli levinneisyydessään ja vaikuttavuudessaan ainutlaatuinen. Aiempien pandemioiden ja rajatumpien epidemioiden (esim. SARS ja MERS) viestinnän tutkimuksesta on kuitenkin hyötyä myös poikkeuksellista viestintää laajemmin arvioitaessa ja tuleviin kriiseihin varauduttaessa (esim. Naik ym. 2019). Toisaalta Guon ja Cannellan (2021) mukaan COVID-19-pandemia paljasti puutteita yhteisöviestinnän tutkimuksessa: tarvittiin lisää ymmärrystä kaikkia koskettavasta, maailmanlaajuisesta epävarmuuden tilasta, jota leimasivat monenlaiset tiedonkulun häiriöt ja toisaalta informaatiotulva.

Työyhteisöissä pandemia-aika on tehnyt näkyväksi monia kirjoittamattomia lakeja ja sääntöjä, joita on tiedostamatta noudatettu, mutta joiden olemassaoloa ei ole huomattu ennen poikkeustilaa. Erityyppisissä organisaatioissa näkyviksi nousseet tiedostamattomat käytännöt liittyvät paljolti viestintään ja viestinnän ammattilaisten työnkuvaan.





Tarkastelemme tässä artikkelissa poikkeuksellista viestintää COVID-19-pandemia-ajan näkökulmasta. Olemme tunnistanee tutkimuskirjallisuuden pohjalta pandemia-ajan viestinnällisiä haasteita johtamis- ja työyhteisöviestinnän kannalta ja löytäneet yhteyksiä muutosviestinnän ja kriisiviestinnän tutkimukseen. Pandemia-ajan viestinnässä keskeisiksi nousseet digitaaliset kanavat ja välineet sekä työntekijöiden erilaiset digitaidot ansaitsevat oman lukunsa.

Pandemia työyhteisöissä

Työyhteisöjen piti keväällä 2020 oppia nopeasti uusia työtapoja ja välineitä, jotta arki sujuu. Samalla yhteisöjen sujuvan toiminnan vankka pohja, luottamus (esim. Kähkönen 2020, 2022), haastettiin. Työn tekeminen ja työviestintä muuttuivat nopeasti, kun osan työyhteisö hajosi lomautuksiin tai irtisanomisiin, ja toiset siirtyivät toimistolta kotiin. Johtajat joutuivat miettimään, miten rakentaa turvallista ja avointa työyhteisöä viestinnän keinoin, kun yhtäkkiä oltiinkin etätöissä. Useille johtajille ja tiiminvetäjille samoin kuin työntekijöille tilanne oli uusi ja outo ja vaati syvällistä ajattelutavan muutosta.

Tällainen ajattelutavan muutos saattoi olla esimerkiksi sen tunnistaminen, että johdon motivoiva kielenkäyttö on kriisitilanteessa tärkeä tekijä työntekijöiden sitoutumisessa työhönsä ja yritykseen (Tao ym. 2022). Aktiivinen, monikanavainen viestintä ja työntekijöiden kuunteleminen vähentävät epävarmuutta. Samoin inhimillisuus, herkkyys ja huolenpito ovat piirteitä, joita johdolta odotetaan ja joihin

johdon toivotaan kannustavan työntekijöitä (ks. myös Yeomans & Bowman 2021). Kriisien aikana korostuu myös tarve selvittää yrityksen arvoja ja missiota ja koko strategiaa ja siinä mahdollisesti tapahtuvia muutoksia tai uudelleen arviointia. Kun kaikki tietävät, mitä yritys edustaa ja missä ollaan menossa, oma rooli yhteisössä on helpompi tunnistaa ja auttaa organisaatiota selviämään kriisistä.

Tutkimus on tunnistanut myös korona-aikana lisääntyneen dialogin tarpeen (Lee 2022). Vuorovaikutteinen viestintä on tärkeä osa työpaikan ihmissuhteiden rakentamista ja ylläpitämistä. Työyhteisöviestintä, joka vaikuttaa avoimeen työilmapiiriin ja organisaation ja työntekijöiden väliseen keskinäisriippuvuuteen ja sitä kautta luottamukseen, voi auttaa työntekijöitä kokemaan edellä mainittua huolenpitoa, tukea ja yhteisöllisyyttä (emt.). Johdon tulisi siten antautua aitoon vuorovaikutukseen työntekijöiden terveyskysymyksiin liittyvien tarpeiden, huolien ja riskien ymmärtämiseksi. Juorujen ja huhujen ikävät vaikutukset tunnetaan laajalti, samoin niiden lisääntymisherkyys epävarmassa tilanteessa. Siksi erityisesti poikkeusoloissa tulisi varmistaa johtajien viestinnän säännöllisyys ja viestintäkanavien toimivuus (Puyod & Charoensukmongkol 2021). Samaa korostavat myös Yeomans ja Bowman (2021) yliopistojen johdon henkilöstölle lähettämiä viestejä tarkastelevan tutkimuksensa pohjalta. Heidän mukaansa johdon jatkuva näkyvyys ja muuttuvien tilanteiden merkityksellistämisen tuki yhteisöllisyyttä ja lievensi epävarmuutta.





Pandemia arkisen vuorovaikutuksen haastajana

Yksi pandemia-ajan suuria haasteita on ollut vapaamuotoisen työyhteisöviestinnän puute. Epämuodollisessa viestinnässä kommunikoidaan enemmän yksityisrooleista käsin eikä työ ole keskiössä. Tuoreessa tutkimuksessa (Koch & Denner 2022) tunnistettiin viisi erilaista epämuodollisen viestinnän harjoittajaa saksalaisilla työpaikoilla: rupatteliija (*chatterer*), fokusoija (*focuser*), strategi (*strategist*), rentoutuja (*small-talker*) ja verkostoituja (*networker*). Tutkimus osoitti, että epämuodollinen viestintä vaikuttaa suuresti siihen, miten työntekijät kokevat tulleensa informoiduiksi. Se vaikuttaa myös heidän tunnepohjaiseen sitoutumiseensa. Nämä molemmat seikat lisäävät työtyytyväisyyttä. Epämuodollinen viestintä ei vähennä työntekijöiden tuottavuutta vaan auttaa tekemään työn tehokkaammin.

Tutkimuksen osallistujista 20 prosenttia kuului rupattelijoihin, joille keskinäisviestintä oli monesta syystä hyvin tärkeää ja hyödyllistä ja vastasi heidän yhteisöön kuulumisen tarpeeseensa. Fokusoijia oli 9 prosenttia osallistujista, ja heille oli tyypillistä vähäinen epämuodollisen viestinnän määrä ja arvostus. He olivat myös useammin johtaja-asemassa ja tutkimuksen vanhimpia. Epämuodollinen viestintä ei tuonut heille tärkeää tietoa eikä auttanut heitä työnsä organisoimisessa. Jos strategi (29 %) antautui epämuodolliseen viestintään, hän tavoitteli siitä hyötyä työn tai sosiaalisten suhteiden kannalta. Rentoutuja (16 %) puolestaan haki taukoa työntekoon epämuodollisen viestinnän avulla. Verkos-

toitujat (27 %) käyttivät epämuodollisia viestintätilanteita työnteon edistämiseen, tiiminsä yhdistämiseen ja kiukkunsa tuulettamiseen. Tähän joukkoon kuului vähiten esimiesasemassa olevia.

Tutkimus osoittaa havainnollisesti, mitä vaille työpaikoilla on korona-aikana jääty. Koko Teams- ja Zoom-maailma keskittyy muodolliseen kommunikaatioon ja pystyy harvoin vastaamaan rupattelijoiden, rentoutujien tai verkostoitujien tarpeisiin. Sen sijaan fokusoijat ja strategit voivat olla vain tyytyväisiä, kun aikaa ei hukkaannu ”joutavaan” jutusteluun.





Taulukko 1. Pandemian korostamat viestintätarpeet ja niiden mahdolliset ratkaisut

Pandemia-ajan viestintätarpeita	Mahdollisia ratkaisuja
Tiedon ja merkityksellistämisen tarve	Säännölliset tiedotustilaisuudet, selkeä informaatio, monikanavaisuus
Johdon tarjoama emotionaalinen tuki	Yhteisen keskustelun mahdollisuudet, esihenkilön antama aika, rauhoittava informaatio
Epämuodollisen arkiviestinnän mahdollistaminen	Säännölliset epämuodolliset etäkohtaamiset, kävelykokoukset
Empaattinen ja kuunteleva vuorovaikutus	Kuulumisten kysyminen, ymmärtämisen osoittaminen, huoliin reagoiminen, osallistava ja avoin viestintä
Työntekijöiden arvostus	Kunnioittava keskinäisviestintä, tilannetaju, ratkaisujen perustelevuus, tunnustuksen antaminen

Pandemia-ajan työyhteisöviestinnän tutkimus nostaa esiin emotionaalisen tuen ja empatian tarpeen, kriiseissä korostuvan monitulkintaisuuden ja kriisin vaiheen vaikutuksen osallistamisen tarpeeseen (Ruck & Men 2021). Pandemia-aikana kuuntelemisen tarve on korostunut: miten työntekijöiden tarpeet kuullaan ja niihin vastataan (Neill & Bowen 2021) ja miten osoitetaan arvostusta työntekijöille heidän kriisiajan ponnisteluissaan (Einwiller ym. 2021). Kriisitilanteille ominainen monitul-

kintaisuus haastaa työyhteisön jatkuvaan vuorovaikutukseen ylhäältä annettujen ohjeistusten sijaan. Kriisiviestinnässä tulisikin antaa enemmän tilaa improvisoinnille, joustavuudelle ja osallistavalle johtajuudelle (Heide & Simonsson 2021, 272). Selkeästi ja luotettavasti tiedottamalla vastataan työntekijöiden tiedontarpeeseen ja tehdään päätökset ymmärrettäväksi erityisesti kriisin akuutissa vaiheessa. Myönteistä, sitoutumiseen vaikuttavaa tunnesuhdetta työntekijöiden ja organi-





saation välillä rakennetaan kuitenkin dialogiin ja toinen toisensa ymmärtämiseen panostamalla. (Einwiller ym. 2021.)

Pandemia muutosjohtamisen areenana

Poikkeuksellisen viestinnän tarkastelu voi ammentaa myös muutosjohtamisen ja muutosviestinnän opeista (Kähkönen 2020). Welch ja Jackson (2007) esimerkiksi neuvovat muutostilanteessa fokusoimaan organisaation ihmissuhteisiin, yhteenkuuluvuuden tunteeseen, muutosinformaatioon ja muutokseen vaikuttavien toimintaympäristön haasteiden ymmärtämiseen. Muutosviestinnän keinoin tulisi siis tukea muutosta läpikäyvien organisaation jäsenten merkityksellistämisprosessia (*sense-making*) (Kähkönen 2020; Raupp 2018). Tässä prosessissa luodaan mentaalimalleja, jotka mahdollistavat odottamattomien ja outojen tilanteiden, kuten esimerkiksi pandemian asettamien haasteiden, yhteisen käsittelyn (Weick 1995).

Johtajuuden rooli muutoksen onnistumisessa on laajalti tunnustettu (esim. Wolf ym. 2022). Etenkin neljä osaamisaluetta ovat johtajan roolin kannalta keskeisiä: muutoksen johtaminen ja hallinta; suhteiden johtaminen ja viestintätaidot; ihmisten, systeemien ja prosessien johtaminen sekä henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen. Näistä muodostuu Aitkenin ja van Treurerin (2021) mukaan johtajuuskompetenssin viitekehys. Jokaisessa neljässä kohdassa näyttäytyy selkeästi johtajan viestintäosaaminen: Osataanko muotoilla yhteinen, inspiroiva visio? Ymmärretäänkö sidosryhmäsuhteiden merkitys ja vuorovaikutuksen keskeisyys ihmisten johtami-

ssa? Erityisinä johtajien viestintäkompetenssin osa-alueina nousivat esiin taito välittää avainviestit selkeästi, taito valita eri tilanteisiin ja yleisöille sopivat kanavat ja välineet ja käyttää niitä, taito räätälöidä lähestymistapa oikeaksi suhteessa muutoksen vaiheeseen sekä ymmärrys siitä, miten runsaasti viestintää tarvitaan muutoksen toteuttamisessa (Aitken & van Treurer 2021).

Poikkeuksellisissa tilanteissa viestintää ei kuitenkaan voida nähdä johdetun ja kontrolloidun muutoksen välineenä. Pikemminkin johtajan viestintäosaamista haastaa juuri tilanteen epävarmuus ja sen hallinta. Viestintä on avainroolissa, kun rakennetaan muutosmyönteisyyttä ja valmiutta uuden tiedon omaksumiseen, ehkä jopa organisaatiokulttuurin muutokseen (Wolf ym. 2022). Esimerkiksi Luoman (2015) mukaan muutoksen onnistumista ennakoivat selkeä visio, vuorovaikutteinen työyhteisöviestintä, muutoksen edistymisen tekeminen näkyväksi sekä osallistava työskentely. Kun nämä tekijät toteutuivat, muutos ei ollut enää pelkästään organisaation vaan sen jokaisen työntekijän asia. Tästä Luoma (2015) käyttää termiä *jaettu psykologinen omistajuus*.

Myös Laurilan (2017) havainto, että muutosjohtaja joutuu tasapainottelemaan alaisten esimiestoimintaan kohdistamien, usein keskenään ristiriitaisten odotusten välillä, sopii hyvin muihinkin poikkeuksellista viestintää vaativiin tilanteisiin. Arkipäivän muutoksissa johtajan keskeinen tehtävä on pyrkiä vapauttamaan alaisiaan muutoksen aiheuttamista negatiivisista tunteista. Laurilan (2017, 202) kehittämä





muutosjohtajuuden kompassimalli toimii hyvin muutosviestijän muistilistana. Sen mukaan muutosviestintään kuuluu tunteiden oikeuttaminen, ahdistuneisuuden purkaminen ja turvallisuuden tunteen luominen. Näissä tilanteissa keskitytään helposti toimintaan, koska tunnekeskeisyys on usein haastavaa, mutta tunteiden unohtaminen johtaa helposti negatiivisiin seurauksiin työyhteisössä. Poikkeustilanteissa tunteiden rooli ja niiden käsittelyn tarve korostuvat entisestään.

Pandemia-ajan kriisiviestinnän kehykset

Pandemia on ollut mahdollisesti ihmiskunnan historian haastavin terveyteen liittyvä kriisiviestintätilanne: koko maailmaa koskettava kriisi, jota leimasi valtavan tiedon tarve ja toisaalta tahattomasti ja tahallisesti levitetyn harhaanjohtavan tiedon (misinformaatio, disinformaatio) virta eri kanavilta (Rowe & Alexander 2020). Journalistisen aineiston ohella tilannetta kehystettiin ja analysoitiin lukuisilla sosiaalisen median foorumeilla. Poikkeustilassa oli paljon kriisin elementtejä: sumeita tilannekuvia, kriisin johdon takeltelevaa viestintää, tietokuiluja täyttäviä huhumylyjä ja valeuutisia, turhautumisesta johtuvaa tahallista väärinymmärrystä. Työyhteisöjen sisällä, esimerkiksi asiakaspalveluammateissa, viestintää saattoi värittää pelko omasta ja läheisten terveydestä, ja pitkittynyt kriisitilanne koetteli kärsivällisyyttä ja kuumensi tunteita. Siellä, missä toimeentulo menetettiin kokonaan, kuten taidealoilla, ongelmat olivat erityisen vakavia.

Kriisin kokemiseen COVID-19-pandemian aikana vaikuttivat erityisesti poliittisen johdon kriisiviestintä sekä mediajulkisuus. Esimerkiksi Wodak (2021a) on havainnut, että viiden Euroopan maan johtajat käyttivät kriisiviestinnässään neljää tyypillistä kehystä omien ratkaisujensa ja rajoitusten perusteluun. Ne olivat uskonnollinen kehys, dialoginen kehys, luottamuksen kehys ja sodanjohdon kehys. Tutkimuksen mukaan kriisiviestinnän tyyppi riippuu paitsi johtajan persoonasta ja hallituksen puoluekannoista myös muista kontekstitekijöistä, eri maiden historiasista, kollektiivisesta muistista ja traumaista sekä kansallisista perinteistä ja valtiollisesta retoriikasta. Eri maissa toimii erilainen retoriikka. Joka tapauksessa pandemia tarkoittaa, että faktat on kohdattava niitä kieltämättä ja virusta vastaan on kamppailtava ja saatava hallinnon toimille kansalaisten tuki. Poliittisen johdon kriisiviestinnän onnistumista voidaan mitata vasta jälkepäin, ja myös mittarit vaihtelevat kuolonuhrien määrästä taloudelliseen tilanteeseen.

Kriisiviestinnän kannalta mielenkiintoinen on myös Wodakin (2021b) toinen tutkimus, jossa hän keskittyy äärioikeiston diskursseihin. Tutkimuksen mukaan valtiojohtajat reagoivat epäonnistumisiinsa kääntämällä tappion hyödykseen. He korostavat omaa erinomaisuuttaan, herättävät tunteita yleisössään ja turvautuvat virheelliseen argumentaatioon. Näin he turvautuvat pelastusnarratiiviin, jossa he pääsevät esittämään itsensä kansan ja kansakunnan pelastajina. Vastaavaa pelastusnarratiivia, kuten myös kriisin





kehystämisen tapoja, saattaa esiintyä myös organisaatioiden johdon puheessa. Narratiivin uskottavuus voi kuitenkin olla rajallista etenkin sisäisten sidosryhmien näkökulmasta.

Pandemia paljasti digikuiluja

Etätöihin siirryttäessä korostui myös digitaalisten välineiden ja kanavien hallinta. Taidot ja taitovajeet johtivat työyhteisöjä ja koko yhteiskuntaa haastaviin polarisaatiotilanteisiin, missä yksillä oli runsas välineistö hallussa ja halu ja kyky oppia uutta, kun taas toiset kokivat jopa häpeää osaamattomuudestaan. Ns. digitaalisen jakautumisen (*digital divide*) tai kuilun (*digital gap*) käsitteestä on puhuttu jo vuosikymmenen verran mutta nyt siitä tuli ajankohtaisempi kuin koskaan (esim. Ragnedda & Muschert 2013). Digiosallisuus Suomessa -hankkeessa (Hänninen ym. 2021; Kuusisto ym. 2022) on luotu kokonaiskuvaa digiosallisuuden tilanteesta, hyvistä käytänteistä ja eri tahojen rooleista sekä rakennettu mittaristoa digiosallisuuden arviointiin. Digiosallisuus tarkoittaa vapaaehtoista ja arjen sujuvuuden kannalta riittävän aktiivista osallistumista yhteiskunnan toimintaan, jossa hyödynnetään digitaalisia välineitä, sovelluksia ja palveluita yksilön/yhteiskunnallisen ryhmän näkökulmasta mielekkäällä ja merkityksellisellä tavalla (Hänninen ym. 2021, 41). Samalla on tunnistettu kolmenlaisia digiosallisuuden toteutumiseen liittyviä esteitä ja puutteita, digikuiluja. Ensinnäkin: miten yksilöllä on pääsy digipalveluihin ja toimivan teknologian äärelle tai mahdollisuus hankkia niitä. Toiseksi: yksilöiden

digitaidot ovat hyvin erilaisia. Kolmanneksi: digipalveluista tapaavat hyötyä eniten he, joilla on jo muutenkin hyvät edellytykset toimia digitaalisessa yhteiskunnassa. (Kuusisto ym. 2022, 19–20.)

Digitaidot ovat olleet pandemian aikana välttämättömiä etätöiden ja etäopiskelun aikaan, kun on pitänyt siirtää oma yritys verkkoon tai käyttää verkko-kauppapalveluja (esim. Yang ym. 2021). Digitaitoja on tarvittu myös pandemian tiedonvälitykseen ja tartuntajäljitykseen. Tuore tutkimus norjalaisista tietotyöläisistä nostaa esiin luovuuden ja digitaitojen merkityksen poikkeustilanteissa (Tønnesen ym. 2021). Luovuus auttaa selviämään epävarmuuden kanssa, haastamaan vanhat oletukset ja kokeilemaan uutta. Se tarkoittaa yksilön kykyä riskinottoon, uusien ajattelun ja tekemisen tapojen omaksumista ja muutoksen edistämistä. Koska työssä tarvittavan tiedon avoin saatavuus vaikuttaa tutkimuksen mukaan keskeisesti työntekijöiden innovatiivisuuteen, organisaatioissa tulisi kaikin keinoin edistää digitaalista tiedonvaihtoa. Toisaalta tietovajeet, digikuilut ja digitaalinen jakautuminen moninkertaistavat globaalin kriisin epätasa-arvoiset vaikutukset ja lisäävät marginalisaatiota ja ulkopuolisuutta (Naudé & Vinuesa, 2021).

Pandemia-ajan raportoinnin retoriikkaa

Pandemian viestintähaasteita käsittelevissä tutkimuksissa korostuvat poliittinen julkisuus, mediajulkisuus ja organisaatioiden sisäisen viestinnän ja johtamisen haasteet. Tutkimusten lähtökohtana on paljolti





pandemian tuomasta poikkeustilanteesta selviäminen, eli näkökulma on reaktiivinen. Sen sijaan yritysviestinnän ja etenkin sijoittajaviestinnän tutkimus on toistaiseksi vähäisempää. Se on kuitenkin kiinnostavaa siitä näkökulmasta, että reaktiivisen selviämisen ohella sijoittajaviestinnässä voisi näkyä myös proaktiivista otetta. Etenkin vuosikertomus on useille sidosryhmille tärkeä kanava, jossa yritysten näkymät avataan menneen vuoden lisäksi tulevaisuuteen ja pyritään antamaan positiivinen ja luottamusta herättävä kuva yrityksestä (Machaal 2022, 9–10). Sellaisen luominen pandemiatilanteessa asettaa retorisen haasteen viestinnän ammattilaisille ja yritysjohdolle. Poikkeusaika näkyy siis viestinnän tekijöiden työpöydällä tälläkin tavalla.

Pandemian koetteleman hotellialan vuosikertomusraportointia on tutkittu siitä näkökulmasta, miten pandemian tuomiin taloudellisiin haasteisiin reagoitiin raporteissa. Im ym. (2021) tarkastelivat Fortune 500 -listalla olevien hotellialan yritysten vuosikertomuksia ja totesivat, että rationaalisuus, uskottavuus ja defensiivisyys korostuvat viestinnässä. Yritysten uskottavuutta rakennettiin yhtäältä itsevarmuuden ilmaisemisen ja toisaalta nöyryyden ja inhimillisyyden ilmaisemisen kautta. Vastaavasti italialaisten pörssiyhtiöiden vuosikertomuksia tutkineet Gelmini ym. (2021) havaitsivat, että niille oli leimallista rationaalisuudesta tinkiminen ja tunteisiin vetoaminen. Toimitusjohtajat käyttivät yhteisöllisyyttä rakentavaa retoriikkaa, jolla he pyrkivät varmistamaan sidosryhmien tuen ja soli-

daarisuuden. Toimitusjohtajien viestinnässä korostui henkilökohtaisuus ja vastuun ottaminen. Koska luksusyrityksillä on poikkeustilanteissa erityinen syy osoittaa toimintansa oikeutus, niillä on taipumus turvautua erilaisiin vaikutelmanhallinnan keinoihin vuosikertomuksissaan. Näitä keinoja ovat itsekorostus, suoriutumisen vertailu, tekosyyt, faktojen valikointi ja positiivisten esimerkkien käyttö negatiivisen vaikutelman välttämiseksi (Viana & Lourenço 2020). Vaikutelmanhallinnan (*impression management tactics*) näkökulmassa nousee esiin myös yritysten proaktiivisuus kriisitilanteissa.

Tähän mennessä tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että poikkeuksellinen tilanne vaatii paljon vuosikertomusten, kuten muunkin yritysviestinnän, retorilta valinnoilta. Yrityksillä ja johtajilla on tarve rakentaa luottamusta yritystä kohtaan, vaikka tulokset olisivat huonojakin. Tähän tarkoitukseen soveltuvat yrityksestä, toimialasta, johtajan persoonasta, kulttuurista ja monista muista tekijöistä riippuen niin itsevarmuus kuin nöyryyskin. Joillekin yrityksille rationaalinen selittäminen on luonteva ratkaisu, kun taas toisille tunteisiin vetoaminen ja johtajan henkilöön tukeutuminen voivat olla toimivampia. Yhtä reseptiä poikkeuksellisen tilanteen vuosikertomuksiin ei siis ole löydettävissä. Luovia avauksia ja uusia mahdollisuuksia korostavaa proaktiivista viestintää ei ainakaan vielä ole tutkimuksissa nostettu kovin voimakkaasti esiin.

Vinkkejä viestijän ja johtajan arkeen

Yksi poikkeuksellisen viestinnän tyypp-





piirteistä on epävarmuus; päätöksiä joudutaan tekemään epävarman, jatkuvasti muuttuvan tiedon varassa, mikä on vaikeaa sekä johtajille että kaikille muille. Viestinnän näkökulmasta epävarmuutta voidaan pyrkiä hallitsemaan (ja hillitsemään) faktojen avulla, mutta jos epävarmuus on perustavanlaatuista, sen kohtaamiseen vaaditaan tunteisiin ja empatiaan pohjautuvaa eli pikemminkin epävarmuutta sietävää viestintää. Viestintä on siis kytköksissä siihen, millaisen epävarmuuden äärellä ollaan, onko kyseessä ”tunnettu tuntematon” vai ”tuntematon tuntematon” (ks. Raupp 2018). ”Tunnettu tuntematon” on ennalta hallittavissa siinä mielessä, että siihen on osattu varautua ja valmiita tulkintamalleja saattaa olla tarjolla. ”Tuntematon tuntematon” puolestaan edellyttää jatkuvaa tilanteen seurantaa, läsnäoloa ja viestintää, jossa epävarmuus tunnustetaan. Raupp (2018) esittelee käsitteen strateginen epävarmuusviestintä, joka kuvaa sitä, miten organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa eikä vakiintunutta tilaa ole lainkaan. Strategisen epävarmuusviestinnän tavoitteena on rakentaa luottamusta ja turvallisuuden tunnetta, eikä niinkään ensisijaisesti välittää informaatiota. Tämä vaatii monessa organisaatiossa viestinnän toimintamallien tiedostamista, arviointia ja uudistamista.

Poikkeustilanteessa pelkkä riskiin tai kriisiin liittyvä tieto ei siis riitä vaan on fokusoitava turvan ja luottamuksen palauttamiseen pahasti järkkyneessä yhteisössä. Näin tiedon määrän sijasta painottuu sen laatu ja käsittely. Keskeistä on tiivis dialogi, jossa tietoa tulkitaan, esitetään

mielipiteitä, kokeillaan uutta ja reflektoidaan yksilöiden ja ryhmän toimintaa (ks. esim. Luoma-aho 2014). Tässä on havaittavissa erimielisyyttä tutkijoiden kesken, sillä usein esimerkiksi kriisiviestintäasiantuntijat korostavat runsaan informaation tarjoamisen tärkeyttä, koska sen avulla epävarmuutta voidaan vähentää (Li ym. 2021). Toiset tutkijat puolestaan näkevät epävarmuuden organisaatioissa pysyvänä tilana, johon voidaan strategisesti vaikuttaa valitsemalla huolellisesti viestien ajankohdat, näkökulmat, painopisteet ja tavoitteet (Raupp 2018). Yleiset hyvän viestintäkulttuurin periaatteet, kuten sidosryhmien odotusten ymmärtäminen (Blomberg ym. 2021), osallistumisen avoimuus, yhteiset päämäärät ja valmius kyseenalaistaa omia näkemyksiä (Rydenfelt & Juholin 2016), auttavat turvan ja luottamuksen palauttamisessa.

Tutkimustiedon pohjalta esitämme seuraavat näkökohdat poikkeuksellisesta viestinnästä vinkeiksi viestijöiden ja johtajien arkeen:

1. *Muista empatia ja vuorovaikutus.*

Kun on kyse maailmanlaajuisesta, henkeä uhkaavasta vaarasta, on johdon ja päälliköiden laitettava rohkeasti persoonansa peliin ja antauduttava dialogiin pelon ja epävarmuuksien huoventamiseksi (Rowe & Alexander 2020). Samalla on mietittävä, miten lämpö ja ymmärrys välitetään verkkoympäristössä, missä vuorovaikutus on usein asiapohjaista ja ilmaisukeinot rajallisia (Koch & Denner 2022). On tärkeää löytää kanavia ja toimintatapoja, joiden





kautta voi osoittaa olevansa läsnä työntekijöiden elämässä (Yeomans & Bowman 2021).

2. *Viesti runsaasti ja monella kanavalla.* Tuo sekä positiivinen että negatiivinen informaatio työntekijöiden saataville ja keskusteltavaksi oikea-aikaisesti, moniäänisesti ja monilla kanavilla (Kähkönen 2020). Tiedon tarve on valtava, ja ihmiset seuraavat useita lähteitä (Guo & Cannella 2021). Läpinäkyvä sisäinen viestintä voi kannustaa proaktiiviseen muutostilanteessa selviytymiseen ja muutoksen sietämiseen, vähentää epävarmuutta ja parhaassa tapauksessa kehittää myönteisesti työntekijöiden ja organisaation välisiä suhteita (Li ym. 2021). Strateginen epävarmuusviestintä edellyttää sitä, että organisaatio tunnustaa, ettei sillä ole vastauksia kaikkeen ja antaa äänen myös työntekijöille (Raupp 2018). Työyhteisöviestinnän laatu on keskeinen tekijä kaikkien muutosprosessien onnistumisessa ja työntekijöiden osallistamisessa (Wolf ym. 2022).

3. *Hoida taidot, välineet ja kanavat kuntoon.* Onko kaikilla digitaaliseen työskentelyyn ja tiedonvaihtoon tarvittavat taidot vai löytyykö digikuiluja (Hänninen ym. 2021)? Tunnista mahdolliset digikuilun paikat, varmista digiosaaminen ja työkalut, jotta yhteisöllisyys voi rakentua ja luovuus kukoistaa myös etätyössä.

Näistä voit aloittaa

Kuusisto, Olli; Merisalo, Maria; Kääriäinen, Jukka; Hänninen, Riitta; Karhinen, Joonas; Korpela, Viivi; Pajula, Laura; Pihlajamaa, Olli; Taipale, Sakari & Wilska, Terhi-Anna (2022). *Digiosallisuus Suomessa*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:10. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-182-7>

Laurila, Marianne (2017). ”*Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan*”. *Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta*. Väitöskirja. Acta Wasaensia 386. Vaasan yliopisto.

LEADIS (Leading from Distance) (2022). Etätyökompassi. Saatavana: <https://sites.uwasa.fi/etatyokompassi/>

KIRJALLISUUS

Aitken, Kim & von Treurer, Kathryn (2021). Leadership behaviours that foster organisational identification during change. *Journal of Organizational Change Management* 34:2, 311–326. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2020-0029>

Blomberg, Annika; Heikkinen, Anna & Kujala, Johanna (2021). Sidosryhmävuorovaikutus kestävän liiketoiminnan mahdollistajana. Teoksessa: Eräranta, Kirsi & Penttilä, Visa (toim.). *ProComma Academic 2021: Vastuullinen viestintä*. Helsinki: ProCom, 60–75.

Einwiller, Sabine; Ruppel, Christopher & Stranzl, Julia (2021). Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role





of relational and informational crisis communication in Austrian organizations. *Journal of Communication Management* 25:3, 233–255. DOI 10.1108/JCOM-10-2020-0107

Gelmini, Lorenzo; Minutiello, Valentina; Tetamanzi, Patrizia & Comoli, Maurizio (2021). Rhetoric, accounting and accountability: COVID-19 and the case of Italy. *Sustainability* 13:8, 4100. <https://doi.org/10.3390/su13084100>

Guo, Wei & Cannella, Albert A. Jr (2021). No need to know it all: Implications of COVID-19 for corporate communications research. *Journal of Management Studies* 58:5, 1421–1425. <https://doi.org/10.1111/joms.12705>

Heide, Mats & Simonsson, Charlotte (2021). What was that all about? On internal crisis communication and communicative coworker-ship during a pandemic. *Journal of Communication Management* 25: 3, 256–275. DOI 10.1108/JCOM-09-2020-0105

Hänninen, Riitta; Karhinen, Joonas; Korpela, Viivi; Pajula, Laura; Pihlajamaa, Olli; Merisalo, Maria; Kuusisto, Olli; Taipale, Sakari; Kääriäinen, Jukka & Wilska, Terhi-Anna (2021). *Digiosallisuuden käsite ja keskeiset osa-alueet. Digiosallisuus Suomessa -hankkeen väliraportti. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:25.* <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-287-9>

Im, Jinyoung; Kim, Haemi & Miao, Li (2021). CEO letters: Hospitality corporate narratives during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management* 92, 102701. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102701>

Koch, Thomas & Denner, Nora (2022). Informal communication in organizations: Work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal*. Online first. DOI 10.1108/CCIJ-08-2021-0087

Kuusisto, Olli; Merisalo, Maria; Kääriäinen, Jukka; Hänninen, Riitta; Karhinen, Joonas; Korpela, Viivi; Pajula, Laura; Pihlajamaa, Olli; Taipale, Sakari & Wilska, Terhi-Anna (2022). *Digiosallisuus Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:10.* <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-182-7>

Kähkönen, Tiina (2020). Employee trust repair after organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 33:6, 1143–1161.

Kähkönen, Tiina (2022). *Employee trust repair in the context of organizational change – identification and measurement of active trust repair practices.* Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 1009. Lappeenranta-Lahden teknillinen yliopisto LUT.

Laurila, Marianne (2017). *”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta.* Väitöskirja. Acta Wasaensia 386. Vaasan yliopisto.

Lee, Yeunjae (2022). How dialogic internal communication fosters employees’ safety behavior during the COVID-19 pandemic. *Public Relations Review* 48. Online first. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102156>





Li, Jo-Yun; Sun, Ruoyu; Tao, Weiting & Lee, Yeunjae (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review* 47:1, 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>

Luoma, Jenni (2015). *Understanding change management through the psychological ownership framework – Examination of antecedents of successful change*. Väitöskirja. Jyväskylän Studies of Business and Economics 156. Jyväskylän yliopisto.

Luoma-aho, Vilma (2014). Särkymätön viestintä. Teoksessa: Luoma-aho, Vilma (toim.). *ProComma Academic 2014: Särkymätön viestintä*. Helsinki: ProCom, 8–18.

Machaal, Sanna (2022). *Sidosryhmien äänet pörssiyritysten vuosikertomusten narratiivisen osion resurssina. Tarkastelussa suora esitys ja vapaa suora esitys*. Väitöskirja. Acta Wasaensia 479. Vaasan yliopisto.

Naik, Rupesh I.; Vagi, Sara J.; Uzicanin, Amra & Dopson, Stephanie A. (2019). Influenza-related communication and community mitigation strategies: Results from the 2015 pandemic influenza readiness assessment. *Health Promotion Practice* 20:3, 338–343. <https://doi.org/10.1177/1524839919826582>

Naudé, Wim & Vinuesa, Ricardo (2021). Data deprivations, data gaps and digital divides: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Big Data & Society* 8:2, s. 205395172110255. <https://doi.org/10.1177/20539517211025545>

Neill, Marlene S. & Bowen, Shannon A. (2021). Ethical listening to employees during a pandemic: New approaches, barriers and lessons. *Journal of Communication Management* 25:3, 276–297. DOI 10.1108/JCOM-09-2020-0103

Puyod, Jenette Villegas & Charoensukmongkol, Peerayuth (2021). Effects of workplace rumors and organizational formalization during the COVID-19 pandemic: A case study of universities in the Philippines. *Corporate Communications: An International Journal* 26:4, 793–812. DOI 10.1108/CCIJ-09-2020-0127

Ragnedda, Massimo & Muschert, Glenn W. (toim.) (2013). *The Digital Divide*. London: Routledge.

Raupp, Juliana J. C. (2018). Uncertainty. Teoksessa: Heath, Robert L. & Johansen, Winni (toim.). *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 1699–1707.

Rowe, Sylvia & Alexander, Nick (2020). Risk communication in the time of COVID. Early lessons for nutrition, food, and health communicators. *Nutrition Today* 55:4, 182–185. DOI 10.1097/NT.0000000000000424

Ruck, Kevin & Men, Linjuan Rita (2021). Guest editorial: Internal communication during the COVID-19 pandemic. *Journal of Communication Management* 25:3, 185–195. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2021-163>





Rydenfelt, Henrik & Juholin, Elisa (2016). Hyvä viestintä – parempi viestintäkulttuuri. Teokses-
sa: Juholin, Elisa (toim.). *ProComma Academic
2016: Eettinen viestintä*. Helsinki: ProCom, 12–27.

Tao, Weiting; Yeunjae, Lee; Sun, Ruoyu; Li, Jo-
Yun & He, Mu (2022). Enhancing employee en-
gagement via leaders' motivational language in
times of crisis: Perspectives from the COVID-19
outbreak. *Public Relations Review* 48, 102133.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102133>

Tønnessen, Øystein; Dhir, Amandeep & Flåten,
Bjørn-Tore (2021). Digital knowledge sharing
and creative performance: Work from home
during the COVID-19 pandemic. *Technological
Forecasting & Social Change* 170:1, 120866.
DOI 10.1016/j.techfore.2021.120866

van Zoonen, Ward; Sivunen, Anu; Blomqvist,
Kirsimarja; Olsson, Thomas; Ropponen, Annina;
Henttonen, Kaisa & Vartiainen, Matti (2021).
Factors influencing adjustment to remote work:
Employees' initial responses to the COVID-19
pandemic. *International Journal of Environmen-
tal Research and Public Health* 18, 6966. [https://
doi.org/10.3390/ijerph18136966](https://doi.org/10.3390/ijerph18136966)

Weick, Karl (1995). *Sensemaking in Organizations*.
Thousand Oaks, CA: Sage.

Welch, Mary & Jackson, Paul R. (2007). Re-
thinking internal communication: A stakeholder
approach. *Corporate Communications:
An International Journal* 12:2, 177–198.
DOI 10.1108/13563280710744847

Viana, Dante Baiardo C. Jr & Lourenço, Isabel
(2020). Impression management tactics during

COVID-19 pandemic outbreak: An analysis of
luxury goods firms. *XX USP International Con-
ference in Accounting*. São Paulo 29.–31.7.2020.
www.congressousp.fipecafi.org

Wodak, Ruth (2021a). Crisis communication
and crisis management during COVID-19.
*Global Discourse: an interdisciplinary journal of
current affairs* 11:3, 329–353. <https://doi.org/10.1332/204378921X16100431230102>

Wodak, Ruth (2021b). *The Politics of Fear. The
Shameless Normalization of Far-right Discourses*
(2nd revised and extended edition). London:
Sage.

Wolf, Patricia; Verma, Surabhi; Kocher,
Pierre-Yves; Bernhart, Maximilian Joseph &
Meissner, Jens O. (2022). In search for the
missing link: Studying the interrelationship
between organizational learning and organiza-
tional culture change. *Journal of Organizational
Change Management* 35:1, 135–164. [https://doi.
org/10.1108/JOCM-08-2020-0234](https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0234)

Yang, Tian; Ticona, Julia & Lelkes, Yphtach
(2021). Policing the digital divide: Institutional
gate-keeping & criminalizing digital inclusion.
Journal of Communication 71:4, 572–597.
<https://doi.org/10.1093/joc/jqab019>

Yeomans, Liz & Bowman, Sarah (2021). Internal
crisis communication and the social construc-
tion of emotion: University leaders' sensegiving
discourse during the COVID-19 pandemic.
Journal of Communication Management 25:3,
196–213. DOI 10.1108/JCOM-11-2020-0130

